

Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution

Wolf, Harald

Veröffentlichungsversion / Published Version
Konferenzbeitrag / conference paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wolf, H. (1997). Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften ; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Oktober 1996 in Dresden ; Band 2: Sektionen, Arbeitsgruppen, Foren, Fedor-Stepun-Tagung* (S. 153-157). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-353311>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

VI. Sektion Industrie- und Betriebssoziologie

Leitung: Christoph Deutschmann

Dezentralisierung als Management-Strategie

1. Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution

Harald Wolf

1. Die »neue Dezentralisation« als bürokratisch-kapitalistisches Projekt

Die Prinzipien bürokratischer Organisation galten bisher als zentrale gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen (Castoriadis 1975) des modernen Kapitalismus und der Institution des Unternehmens. Negiert das Unternehmensleitbild der »neuen Dezentralisation« (Drumm 1996) – mit seiner Betonung *marktförmiger Ökonomisierung und direkter Partizipation* – diese imaginären Kernbedeutungen oder ist es nur eine weitere – eventuell folgenreiche – Variation über das bekannte Thema? Ihm zugeschriebene Attribute wie »klein«, »autonom«, »selbstkoordinierend« kontrastieren deutlich mit den »großen«, »heteronomen« und »fremdregulierten« Trivialkonnotationen, die sich mit dem alten Unternehmensmodell verbinden. Ihren konzentrierten Ausdruck finden solche Gegenüberstellungen im Topos der *Selbstorganisation*, der bei der Bezeichnung der neuen Qualitäten der Dezentralisierung überall bemüht wird. Bei näherer Betrachtung erweist sich indes sein zwieschlächtiger Charakter- und es läßt sich zeigen, daß mit ihm bestenfalls eine widersprüchliche Reflexion auf grundsätzlich nicht in Frage gestellte bürokratisch-kapitalistische imaginäre Bedeutungen verbunden ist.

Der Terminus Selbstorganisation wird zumeist in Analogie zu natürlichen Phänomenen spontaner Ordnungsbildung gewonnen und auf Prozesse der Entstehung sozialer Strukturen übertragen. »Selbstorganisierte« Naturprozesse werden zum Vorbild, »natürliche Organisationen« oder »Unternehmen als Organismen« zu Leitmetaphern. Als bereits real existierendes Beispiel für solche »natürlichen Organismen« gilt der »freie Markt«. Der Begriff verweist aber auch auf selbstbestimmte Formen der Gestaltung der eigenen Handlungsbedingungen und -ziele durch die Mitglieder eines Systems, einen demokratischen Willensbildungsprozeß, direkte Beteiligung. Doch selbst bei »partizipativer« Lesart meint Selbstorganisation letztlich nur die Partizipation an der ökonomischen »Optimierung« des eigenen Arbeitssystems, also »Selbst-Rationalisierung«. Immer geht es um verordnete, funktionalisierte, mit vorgegebenen Unternehmenszielen konforme Beteiligung. Schwieriger zu beantworten scheint die Frage, ob mit den *marktökonomischen* Elementen nicht doch ein Bruch mit der bürokratischen Beherrschungs- und Kontrolllogik markiert ist. Allerdings war es bislang ein soziologischer Gemeinplatz (in der Folge von Marx, Weber oder Polanyi), daß »der Markt« für sein Funktionieren stets auf außerökonomische bürokratische Stützen

staatlicher Regulierung angewiesen ist. Warum sollte dies nicht ebenfalls *organisationsintern* gelten? Nach einer überzeugenden Analyse von Scott (1996) stellt die Dezentralisierung denn auch in ihren »ökonomisierenden« Dimensionen einen innerorganisatorischen Wandel unter bürokratischer Regie dar: Die Spitze der Bürokratie leitet eine interne »Vermarktwirtschaftlichung« ein, bei der in begrenzten Bereichen gleichsam frühkapitalistische Bedingungen simuliert werden sollen, und reguliert die Verteilung der dort erzielten Gewinne. Die Objekte bürokratischer Manipulation verändern sich dabei, doch nicht die tieferliegenden Muster des bürokratischen Selbst- und Weltbezugs.

Das Leitbild des »dezentralen Unternehmens« erweist sich als ein sekundäres, abgeleitetes Imaginäres. Die primären kapitalistischen Bedeutungskomplexe tastet es nicht an: bürokratische Beherrschung und »Primat der Ökonomie«. Gleichwohl ergeben sich in der Unternehmenswirklichkeit wichtige Konsequenzen.

2. Neue Formen des Managements: Fiktive Märkte und reorganisierte Bürokratie

Dezentralisierung durch marktförmige Ökonomisierung von Kooperationsbeziehungen bewirkt im Verhältnis zwischen den Unternehmenszentrale und den operativen Unternehmenseinheiten spürbare Veränderungen. Die Unternehmensspitze traut den unteren Managementkreisen mehr Einsicht ins Einzelne zu – im Rahmen von Cost- und Profit-Zentren und von zentral vorgegebenen Zielgrößen. Die unteren Kreise dagegen sollen der Spitze die Einsicht ins Allgemeine – die Unternehmensstrategie, Investitionspläne, Rationalisierungsprogramme zutrauen. Durch die Abgabe von Entscheidungsbefugnissen an die Untereinheiten und deren Disziplinierung durch simulierte Marktmechanismen will sich die Zentrale entlasten, um ihre Energien auf die zentrale Unternehmenspolitik konzentrieren zu können. Dabei verschieben sich die Gegenstände bürokratischer Manipulation: die Zentrale verwendet ihre verbliebene Autorität zur Festlegung und ständigen Veränderung der Umweltparameter der Untereinheiten. Zur Herrschaftstechnik wird die Schaffung einer instabilen Umwelt, von kontrollierten Instabilitäten durch häufige Neudefinition relevanter Handlungsparameter.

Als Folge ergibt sich ein »struktureller Egoismus« der einzelnen Organisationseinheiten, eine Orientierung am kurzfristigen Erfolg – eine rationale Antwort auf die Herrschaftstechnik der kontrollierten Instabilitäten und die internen Quasi-Märkte, die permanent zu Neuanspassungen zwingen. Auch das Unterlaufen von zentralen Vorgaben der Rahmensteuerung liegt nah, um sich in der unsicheren, wettbewerbsintensiven Organisationsumwelt zu behaupten. All dies provoziert wieder direktere Eingriffe der Zentrale und daraufhin erneute Verschleierungen realer Kosten durch die dezentralen Einheiten. In der so sich bildenden »doppelten Wirklichkeit« des dezentralen Unternehmens wird daher die Wirksamkeit der indirekten Verhaltenssteuerung durch die Zentrale begrenzt bleiben, da sie sich partiell auf fiktive Parameter stützen muß. Eine Pendelbewegung zwischen zentralisierenden und dezentralisierenden Tendenzen dürfte zur Regel werden (Hirsch-Kreinsen 1995). Dennoch kann von einem Formwandel im Wechselspiel zwischen Zentrale und Untereinheiten durch die interne »Vermarktwirtschaftlichung« gesprochen werden.

Die in diesem neuen Rahmen stattfindenden Entwicklungen im direkten Produktionsmanagement laufen dagegen eher, so die Befunde, auf die Fortführung modifizierter, »verschlankter« bürokratischer Herrschaftsstrukturen hinaus. Verschiedenartige Tendenzen (neben der Dezentralisierungsbewegung neue Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung und Abhängigkeit sowie engere produktionsökonomische Prozeßkopplung) scheinen gegenwärtig derart zu »konspirieren«, daß hierarchisch-bürokratische Strukturen sich stabilisieren bzw. neu herausbilden. Von einer antihierarchischen oder antibürokratischen Tendenz der »neuen Dezentralisation« kann mithin um so weniger die Rede sein, je weiter man die Stufen der Hierarchie hinabsteigt. Das dürfte, noch eine Ebene tiefer, ernste Folgen für den betrieblichen Umgang mit der lebendigen Arbeit haben.

3. Neue Formen der Arbeit: Zwischen Ökonomisierungsdruck und gemanagter Partizipation

Dezentralisierung auf der Ebene von Produktionsarbeit meint die unter dem Label der »neuen Produktionskonzepten« und nunmehr verstärkt dem der »Gruppenarbeit« diskutierte Delegation vormals im unteren Management und in technischen Stäben angesiedelter oder durch Technikeinsatz neu entstehender Planungs- und Steuerungsfunktionen an die ArbeiterInnen und Angestellten selber. Ziel ist es u.a., Formen des tacit knowledge und der informellen Kooperation durch offizielle Funktions- und Kompetenzverlagerung nach unten direkt nutzbar zu machen. Die tiefen Ambivalenzen der neuen Arbeitsformen sind schon in diesem Grundzug enthalten: dem Versuch, informale Strukturen und Prozesse zu offizialisieren, d.h. formal zu organisieren und direkt auf die Organisationsziele auszurichten. Darin kehrt ein Grundproblem bürokratischen Managements wieder: den formalen »Einschluß« zuvor unregelter, unsichtbarer, unkontrollierter Prozesse organisieren zu müssen bei gleichzeitigem »Ausschluß« der Beteiligten aus der Festlegung der materialen Rahmenbedingungen dieser Prozesse. Zu solchen prinzipiellen Grenzen kommen der veränderte Managementüberbau und die parallelen Impulse, die durch systemische Rationalisierung ausgelöst werden. Aus der Interferenz solcher z.T. gegenläufigen Tendenzen ergeben sich typische neue Problemlagen:

- 1) Betriebliche Herrschafts- und Verwertungsinteressen gebieten einen instrumentellen Zugriff auf die neu zu nutzenden Wissens- und Qualifikationsressourcen. Nur für den Betrieb wirklich funktionale Beiträge und Leistungen dürfen die Beschäftigten zusätzlich erbringen, ihr »selbstorganisiertes« Arbeitshandeln muß entsprechend fremdorganisiert, Partizipation muß »gemanagt« werden. Die Beschäftigten sehen sich mit vielfältigen Maßnahmen konfrontiert, die dem Postulat der »Selbstorganisation« widersprechen und die gewährten Partizipationsspielräume ins funktionale Korsett der betrieblich definierten Nutzungsinteressen an ihrer »Produktionsintelligenz« zwängen sollen. Hier zeichnet sich ein erstes Konfliktterrain ab. Der Zwitterstatus der Arbeitskollektive als soziale Gruppe und als Teil der Organisation (Minssen 1995) wird nun womöglich zum Brennpunkt eines Interessenkonflikts, dessen Implikationen sich in der Frage »wessen Gruppe?« bündeln lassen. Z.T. wird von einem überschießenden Partizipationsbewußtsein berichtet, das die vom Management gesetzten Beteiligungsgrenzen überschreitet (Dörre 1996).

- 2) Die betrieblichen Herrschaftsstrukturen und leistungspolitischen Arrangements erschweren es systematisch, daß selbst die angestrebten kontrollierten, rein funktionalen Zusatzleistungen erbracht werden können, weil die sozialen, sachlichen und zeitlichen Voraussetzungen fehlen. Damit verbunden ist die natürlich keineswegs neue Frage »*welche Leistung?*«, die sich aber angesichts des geänderten betrieblichen Leistungsanspruchs auf neue Weise stellt. Denn diesem geänderten Anspruch korrespondieren gerade nicht die Voraussetzungen, die auf Beschäftigtenseite vorhanden sein müßten, um ihn einzulösen. Die zwar modifizierten, aber nicht überwundenen bürokratischen Herrschaftsstrukturen zusammen mit den durch systemische Rationalisierung und einfache Kosten- und Personalkürzungsprogramme geschaffenen Restriktionen führen vielmehr zur Unterminierung und Verknappung solcher Voraussetzungen (Moldaschl 1996). Definition und Bewertung der *spezifischen* Leistungen in dezentralisierten, gruppenförmig organisierten Arbeitsstrukturen (Selbstregulation, Kooperation, kreatives Handeln) könnten so zu einem weiteren wichtigen Konfliktgegenstand im dezentralen Unternehmen werden.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß nicht zuletzt die Dezentralisierung im Managementüberbau jene betrieblichen Strukturen und Handlungsmuster am Leben erhält, die die Versuche einer Etablierung wirklich neuer, partizipativer Arbeitsformen am shop floor unterhöhlen und einschränken. Die dominierende Ökonomisierungs- und Bürokratisierungslogik der Dezentralisierung konterkariert Mitbestimmungs- und »Humanisierungspotentiale« von Gruppenarbeitsformen.

4. »Neue Dezentralisation« und Industriesoziologie: Verdrängte Fragen stellen sich neu

Trifft all dies zu, dann laufen industrie- und organisationssoziologische Beobachter Gefahr, wenn sie das lautlose Verschwinden bürokratischer Herrschaft im Unternehmen ernsthaft als aktuelle Entwicklungsoption in Erwägung ziehen, die Pointe der »neuen Dezentralisation« zu verfehlen. Aus dem Blick gerät ihnen, daß sich die entscheidenden Momente des heutigen Wandels gerade aus der – nicht vorübergehenden, sondern tief in den gesellschaftlichen Basisinstitutionen verwurzelten – *Koexistenz* von Partizipationsangeboten und Freigabe von Handlungsspielräumen und von bürokratischen Beherrschungs- und Einbin-dungsversuchen ergeben.

Lange verdrängte Fragen müssen damit auf die Tagesordnung einer kritischen Industriesoziologie gesetzt werden. Diese muß sich intensiv mit den *Widersprüchen einer permanent zwischen Ein- und Ausschluß* der Arbeitenden (und von untergeordneten Organisationseinheiten sowie von Managementebenen) hin- und herschwankenden, in ihrem Kern weiterhin bürokratischen Herrschaftsform beschäftigen. Damit rückt die Dialektik der notwendigen und immer wieder durchkreuzten *Selbsttätigkeit* in der Arbeit ins Zentrum des Interesses. Wichtig wird zudem eine genaue Betrachtung der Dynamik und Wechselwirkung *formaler und informaler Gruppenbildung*. Und ausgelotet werden muß, ob und wie (und wem) sich heute die »*demokratische Frage*« im Betrieb neu stellt. Der Zugang zur inneren Unruhe der heutigen industriellen Arbeitsverhältnisse führt nur über die Auseinandersetzung mit solchen Fragen.

Literatur

- Castoriadis, Cornelius 1975, Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie. Frankfurt a.M. 1984.
- Dörre, Klaus 1996, Die »demokratische Frage« im Betrieb. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23: 7-23.
- Drumm, Hans Jürgen 1996: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 1: 7-20.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 1995, Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 6: 422-435.
- Minssen, Heiner 1995, Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. In: KZfSS, Jg. 47, H. 2: 339-353.
- Moldaschl, Manfred 1996, »Der Preis der Autonomie«. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Man., ISF München.
- Scott, Alan 1996, Bureaucratic revolutions and free market utopias. In: Economy and Society, Vol. 25, No. 1: 89-110.

Dr. Harald Wolf, Universität/GH Kassel, FB 6 (Angewandte Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaft), D-34109 Kassel

2. Managementmythen als Ursache für Hierarchieabbau

Julian B. Dierkes

1. Einführung

Die durchschnittliche Anzahl von Vorstandsressorts in amerikanischen Großunternehmen schwankte stark im Laufe der 1970er, 80er und 90er. Während diese Zahl in den 70er Jahren stetig stieg, stagnierte sie in den 80ern, und nahm dann Ende der 80er und in den 90ern stark ab. Auf dem Höchststand hatten Unternehmen im Durchschnitt fast doppelt so viele Vorstände wie in früheren und späteren Jahren. Hat sich das wirtschaftliche Umfeld von Großunternehmen über diesen Zeitraum so sehr verändert, daß solche Fluktuationen zu erwarten wären? Gingen Veränderungen im sozialen Umfeld mit diesen Fluktuationen einher? Ziel des Forschungsprojektes, über das ich hier berichte ist es, solche Fragen zu beantworten.

2. Hypothesen

Konkret sollen vier Hypothesen untersucht werden:

- Hypothese 1: Die zunehmende Differenzierung ökonomischen Handelns führt zu einer zunehmenden Spezialisierung unter Führungskräften. Die Anzahl von Unternehmensvorständen steigt deshalb stetig.
- Hypothese 2: Die Anzahl von Führungskräften steigt mit zunehmender Größe des Unternehmens, wenn auch in abnehmenden Maße.